

Висновок. Формування ринку молока і молочних продуктів залежить від кількості та розподілу виробленої сировини сільськогосподарськими підприємствами усіх форм власності та кінцевої продукції молокопереробних господарств, доходів і потреб населення як споживача.

Основним напрямом становлення та розвитку ринку молока та молочних продуктів в Тернопільській області, як свідчить проведене дослідження є стабілізація в галузі молочного скотарства. Зокрема, це організація високотехнологічних молочнотоварних комплексів, кооперування господарств населення у виробництві молока, створення кооперативів по заготівлі молока від населення, які б забезпечували високу якість сировини.

Список літератури: 1. Бондаренко В. М. Розвиток ефективного виробництва молока та його промислової переробки в Україні / В. М. Бондаренко // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 61-64. 2. ДСТУ 4834:2007 Молоко та молочні продукти. Правила приймання, відбирання та готування проб до контролювання. 3. Пархомець М. К. Організаційно-економічні основи розвитку молокопродуктового підкомплексу в ринкових умовах : моногр. / М. К. Пархомець. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 346 с. 4. Про молоко та молочні продукти: Закон про внесення змін до закону України від 17.02.2010, №923 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 4 – С.182. 5. Реалізація продукції сільськогосподарськими підприємствами за 2013 рік: [стат. зб.]. – Тернопіль: Головне управління статистики у Тернопільській області, 2014. – 63 с. 6. Сільське господарство Тернопільської області 2013: [стат. зб.]. – Тернопіль: Головне управління статистики у Тернопільській області, 2014. – 216 с. 7. Стан тваринництва за 2013 рік: [стат. зб.]. – Тернопіль: Головне управління статистики у Тернопільській області, 2014. – 54 с.

Bibliography (transliterated): 1. Bondarenko V. M. Rozvitok efektyvnogo virobnytva moloka ta jogo promyslovoi pererobki v Ukraїni. – Ekonomika APK. – 2008. – No 5. – P. 61-64. 2. DSTU 4834:2007 Moloko ta molochni produkti. Pravila priymannja, vidbirannja ta gotuvannja prob do kontroljuvannja. 3. Parhomec' M. K. Organizacijno-ekonomichni osnovi rozvitku molokoproduktovogo pidkompleksu v rinkovih umovah : monogr. – Ternopil': Ekonomichna dumka, 2005. – 346 p. 4. Pro moloko ta molochni produkti: Zakon pro vnesennja zmin do zakonu Ukraїni vid 17.02.2010, No923 // Oficijnij visnik Ukraїni. – 2010. – No 4 – P. 182. 5. Realizacija produkciji sil'skogospodars'kimi pidpriemstvami za 2013 rik: [stat. zb.]. – Ternopil': Golovne upravlinnja statistiki u Ternopil's'kij oblasti, 2014. – 63 p. 6. Sil'ske gospodarstvo Ternopil's'koї oblasti 2013: [stat. zb.]. – Ternopil': Golovne upravlinnja statistiki u Ternopil's'kij oblasti, 2014. – 216 p. 7. Stan tvarinnictva za 2013 rik: [stat. zb.]. – Ternopil': Golovne upravlinnja statistiki u Ternopil's'kij oblasti, 2014. – 54 p.

Надійшла (received) 20.08.2014

УДК 621.924

Є. В. ЄМЦОВ, магістрант, НТУ «ХП»;

М. М. ШЕВЧЕНКО, канд. екон. наук доц., НТУ «ХП»

СТРАТЕГІЯ ЗЕД ПРОМІСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

У статті розглянуто сутність стратегії ЗЕД в економічній сфері діяльності, етапи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано необхідність розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства. дослідження дозволили уточнити визначення стратегії ЗЕД підприємства як окремого виду функціональних стратегій підприємства, були визначені основні чинники впливу на формування стратегії ЗЕД, а також етапи її формування. Викладенні положення є основою для визначення показників, що кількісно характеризують успішність стратегії зовнішньої діяльності.

Ключові слова: глобальні ринки, зовнішньоекономічна діяльність, промислові підприємства, стратегія, розвиток.

Вступ. В умовах світової фінансової кризи, яка поширюється національними ринками, особливої уваги потребує зовнішньоекономічна діяльність та її стратегічний розвиток. Стратегія формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, постійно розвивається, тому що завжди виникає щось нове, на що потрібно реагувати.

У сучасних умовах глобалізації економічних відносин перед промисловими підприємствами України стоїть завдання консолідації в міжнародний економічний простір. Для того, щоб досягти цієї мети необхідно розробляти стратегічні плани. При цьому важливо визначитися із загальним напрямом стратегії, з розумінням сутності стратегії ЗЕД.

Зовнішнє середовище бізнесу, особливо міжнародного, характеризується швидкими змінами. Це пояснюється високою насиченістю споживацького попиту, його індивідуалізацією, різноманітним характером. Ці зміни попиту диктують зрушення інших факторів середовища: технології, засобів зв'язку і т.д. Відповідно й підприємства повинні швидко пристосовуватись до цих змін.

Саме тому, **метою даної статті** є поглиблення теоретичного обґрунтування сутності стратегії ЗЕД та процесу формування стратегії ЗЕД.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Проблемам стратегічного планування та управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячено низку публікацій вітчизняних та іноземних дослідників. Аналіз наукової літератури з проблем удосконалення управління ЗЕД підприємств показав, що велика кількість наукових праць таких вчених як І. Ансофф, Я. Базилук, А. Воронкова, М. Гельвановський, В. Гриньова, В. Дикань, О. Кузьмін, М. Портер, С. Светуньков, Р. Уотермен, Л.В. Батченко, І.П. Булеєва, І.І. Дахно, Ю.В. Макогон, І.О. Піддубний, Л.І. Піддубна присвячена оцінці та організації стратегічного планування й управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Однак, в сучасних глобалізаційних умовах господарювання, ЗЕД швидко розвивається, набуваючи нових рис, форм, тому існує необхідність у постійному детальному дослідженні, регулярному уточненні та узагальненні значення поняття «стратегії ЗЕД», та процесу її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є головним способом отримання конкурентних переваг промисловими підприємствами, оскільки дозволяє їм найбільш раціонально і ефективно використовувати ресурси і розподіляти капіталовкладення за рахунок встановлення нових зовнішньоекономічних зв'язків, розвитку потенціалу, поглиблення спеціалізації, поширення впливу на інші регіони тощо.

Стратегія ЗЕД підприємства є однією зі складових загальної стратегії підприємства і являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку,

розширення та підтримання своїх позицій. А також – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії. При формуванні такого комплексу рішень мають враховуватися можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин [1].

Стратегія ЗЕД невід’ємно входить до групи функціональних стратегій, що підтверджується дослідженнями О. Кириченко [2]. Згідно з цим, зовнішньоекономічна стратегія повинна розглядатись як функціональна стратегія, яка по ієрархії пов’язана і з конкурентною, і з ресурсною, і з товарною і з іншими стратегіями підприємства. Отже для такої стратегії повинні існувати відмінні характеристики. Тож можна виділити певні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Косенко С.В. виділяє п’ять основних характерних рис стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

1) Спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

Взаємозв’язок з внутрішнім середовищем обґрунтовує необхідність врахування економічного положення підприємства за всіма видами ресурсів для того, щоб бути впевненим в ресурсній базі, завдяки якій підприємство матиме можливість успішно реалізувати свою стратегію.

За умов взаємозв’язку з зовнішнім середовищем потрібно враховувати загальноекономічну ситуацію на ринку, особливості партнерів, з якими співпрацює підприємство та особливості споживачів, для яких буде виготовлена продукція, а отже специфіка даної продукції повинна бути врахована в цій стратегії. Крім того, стратегія ЗЕД невід’ємно пов’язана з конкурентною стратегією, яка враховує потенціал підприємства.

Таким чином стратегія ЗЕД враховує існування взаємозв’язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього середовища з точки зору використання ресурсного потенціалу, а зовнішнього середовища з позиції можливості конкурувати на зовнішніх ринках.

2) Комплексність;

Під цією особливістю стратегії ЗЕД розуміється її обов’язковий взаємозв’язок з іншими видами стратегій підприємств, а саме з конкурентною та функціональною.

3) Взаємозв’язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій;

Якщо підприємство, для якого ЗЕД не є пріоритетним напрямком діяльності, але тим не менш важливим, доцільно виділити певні організаційні одиниці в рамках організаційної структури управління, які й будуть здійснювати реалізацію експортно-імпортних операцій. Тож така стратегія може бути притаманною як підприємству в цілому, так і його окремим підрозділам.

4) Необхідність врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства;

Якщо стратегія зовнішньоекономічної діяльності відноситься до підприємства, яке в цілому переважну увагу приділяє експортно-імпортним операціям, тоді стає можливим розгляд такої стратегії як основної конкурентної або загальноекономічної стратегії.

5) Необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію ЗЕД підприємства, на її формування та реалізацію [3].

Оскільки кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є суттєвою, керівництву підприємства вкрай необхідно обрати саме ті пріоритетні або релевантні фактори, які можуть бути ключовими факторами успіху.

На нашу думку, перераховані характеристики стратегії ЗЕД доцільно поділити на дві групи. Перша група охоплюватиме загальні риси (притаманні будь-якому виду стратегії підприємства) – це 1), 2), 3) вищезазначені ознаки. Друга група включатиме специфічні риси (притаманні лише стратегії ЗЕД) – це 4) і 5) вищеназвані риси. Однак до переліку другої групи, на нашу думку, доцільно додати: необхідність формування набору конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства; вибір комплексу управлінських рішень, щодо вибору найоптимальніших векторів ЗЕД.

Таким чином, можна сформулювати визначення стратегії ЗЕД як один з видів функціональних стратегій підприємства, що являє собою сукупність перспективних планів і завдань, спрямованих на вихід та подальшу діяльність підприємства на зовнішніх ринках. Як і будь-який інший вид стратегії підприємства, стратегія ЗЕД характеризується:

- спрямованістю на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- комплексністю та зв'язком з іншими видами стратегій підприємства;
- взаємозв'язком між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій.

У той же час стратегія ЗЕД має низку унікальних характеристик, таких як:

- необхідність врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства;
- необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію ЗЕД підприємства, на її формування та реалізацію;
- необхідність формування набору конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства;

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які в свою чергу формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії.

До внутрішніх чинників відносять: організацію управління підприємством; інформаційне забезпечення ЗЕД; планування експортного виробництва; облік та аналіз експортних поставок; кадровий менеджмент [4]. Серед зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД можна виділити: економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо); демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо); політико-правові (сприятливість наявної законодавчої бази, її стабільність, політичний лад, стосунки, які склались у країні на світовій арені тощо); соціокультурні (відмінності у ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у сприйнятті та у потребах тощо); науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо).

Сукупність усіх вищезазначених чинників формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства на основі якого здійснюється розробка стратегії ЗЕД, яка складається з процесів формування стратегії та реалізації стратегічного плану. Формування стратегії ЗЕД, як правило, складається з наступних етапів:

- початковий – здійснення аналізу зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку підприємства, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінювання конкурентоспроможності і прогнозування її зміни;
- на другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі ЗЕД підприємства;
- на третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей ЗЕД з результатами аналізу середовища ЗЕД, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку;
- на четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії ЗЕД. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії зовнішньоекономічної діяльності за певним сценарієм;
- на п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних;
- на шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани ЗЕД;
- на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на

цьому процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності завершується і розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії ЗЕД (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей ЗЕД, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії [5].

Висновки. Таким чином, проведені дослідження дозволили уточнити визначення стратегії ЗЕД підприємства як окремого виду функціональних стратегій підприємства, були визначені основні чинники впливу на формування стратегії ЗЕД, а також етапи її формування.

Викладенні положення є основою для визначення показників, що кількісно характеризують успішність стратегії зовнішньої діяльності.

Список літератури: 1. *Кісь О.П.* Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук – Х., 2005. – 21 с. 2. *Кириченко, О.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О. Кириченко, І. Кавас, А. Ятченко. – К.: Видавничий дім «Фінансист», 2000. – 218 с. 3. *Косенко С.В.* Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В.Косенко – Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. 4. *Соколовська В.М.* Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М. Соколовська // Ефективна економіка. – 2009. 5. *Ковтун О.Е.* Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві /

Bibliography (transliterated): 1. Kis' O.P. Formuvannja strategii zovnishn'oekonomichnoi dijal'nosti pidpriemstva: Avtoref. dip. kand. ekon. nauk – Khakiv, 2005. – 21 p. 2. Kirichenko, O. Menedzhment zovnishn'oekonomichnoi dijal'nosti – Kyev: Vidavnicij dim «Fi– nansist», 2000. – 218 p. 3. Kosenko P.V. Teoretichni polozhennja zovnishn'oekonomichnoi dijal'nosti pidpriemstva: viznachennja ta klasifikacija – Ekonomika ta upravlinnja pidpriemstvami mashinobudivnoї galuzi. – 2011. 4. Sokolov's'ka V.M. Formuvannja eksportnogo potencialu pidpriemstva v suchasnihi umovah gospodarjuvannja – Efektivna ekonomika. – 2009. 5. Kovtun O.E. Udoskonalennja organizacii zovnishn'oekonomichnoi dijal'nosti na pidpriemstvi.

Надійшла (received) 15.07.2014

УДК 659

Н. В. КУЗЬМИНЧУК, докт. екон. наук, проф., НТУ «ХПІ»;

Т. М. КУЦЕНКО, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ»;

І. Ю. ТАРАСЕНКО, студент, НТУ «ХПІ»

ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Науково обґрунтовано теоретико-методичні положення та розроблено рекомендації щодо формування асортиментної політики виробничого підприємства в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Проведено аналіз визначень асортиментної політики та виведено нове визначення. Визначено основні цілі та завдання асортиментної політики. Згідно до визначених цільових орієнтирів асортиментної політики, розглянуто принципові підходи до її формування. Розроблено схему формування асортименту підприємства, яка передбачає створення такого асортименту, який би якнайкраще задовольняв попит на ринку, підходив для роботи на обраному ринку та забезпечував економічну ефективність діяльності підприємства. Узагальнюючі